



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**EVELYN RAIANE DA SILVA RESENDE PINTO**

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA: ANÁLISE DAS  
COMPETÊNCIAS DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO CCSA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

São Cristóvão

2018/2



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**EVELYN RAIANE DA SILVA RESENDE PINTO**

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA: ANÁLISE DAS  
COMPETÊNCIAS DOS TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS DO CCSA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às normas do Trabalho de Conclusão de Curso regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE, para obtenção da Graduação em Administração de Empresas.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Maria Teresa Gomes  
Lins  
Área Gestão de Pessoas

São Cristóvão

2018/2

**EVELYN RAIANE DA SILVA RESEBE PINTO**

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA: ANÁLISE DAS  
COMPETÊNCIAS DOS TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS DO CCSA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado em 22/03/2019 ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às normas conforme Resolução nº 69/2012/CONEPE, para a obtenção da Graduação em Administração.

.

Banca Examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Maria Teresa Gomes Lins  
Orientadora

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Carina Angélica dos Santos  
Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Alcione Fonseca Rodrigues  
Examinadora

## DEDICATÓRIA

Dedico essa monografia ao meu filho Pedro Henrique que tem sido minha inspiração, e tem me dado forças para alcançar os meus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Seria impossível chegar até este momento sem que as mãos de Deus me conduzissem até aqui. Obrigada Senhor por ser meu guia e meu amparo, principalmente nos momentos mais difíceis. Aprendi que Deus não escolhe os capacitados, capacita os escolhidos, e sinto-me escolhida e capacitada para mais essa vitória Obrigada Senhor.

Agradeço imensamente aos meus pais Betânia e Everton (Bebeto), por ficarem ao meu lado em todos os momentos e por me demonstrarem seu amor incondicional, por acreditarem e incentivarem os meus sonhos. Aos meus avós maternos Nivalda e Edson e paternos Ana Maria (in memoriam) e Antônio, obrigada pelo exemplo de vida por serem grandes modelos de caráter e retidão e por todo ensinamento e convivência.

Ao meu esposo Cleiton, companheiro, amigo que me acompanhou nessa trajetória com toda compreensão e apoio, também por acreditar em mim, obrigada pelo seu carinho, amor e pela sua dedicação. Ao meu filho Pedro Henrique que me dá forças todos os dias para lutar e correr atrás dos meus sonhos, motivação maior das minhas melhores batalhas. Agradeço a minha sogra Rosângela (Rosa) pelos cuidados do meu filho para que eu pudesse estudar.

Agradeço as minhas irmãs Ingrid e Yandra pela convivência e apoio e amor oferecido, e também as minhas outras irmãs Ana Carla e Cheila que apesar da distância sei que estão torcendo por mim. Obrigada também a todos os meus familiares, tios, tias, primos e primas em especial Beliene, Edson (Né) Myria e Milena por proporcionar momentos de alegrias.

Às minhas amigas da UFS que vou levar para vida Grace, Keila, Lenildes, pelos bons e difíceis momentos vividos juntos. Agradeço ainda aos queridos docentes, pelo aprendizado, em especial Jenny, Maria Helena e Zambanini que contribuíram bastante para minha formação.

A minha orientadora e professora Maria Teresa que sempre me orientou com muita paciência, atenção e dedicação, por toda instrução e apoio durante esse período.

E a todos que não pude agradecer em tão breves linhas e que mesmo distante fizeram parte dessa história. Muito Obrigada!

## RESUMO

Devido às constantes mudanças no meio organizacional, torna-se necessário aperfeiçoar e integrar novos modelos de gestão. Gestão de Pessoas por Competências é uma ferramenta que identifica conhecimentos e habilidades importantes para eficiência e eficácia no desempenho das pessoas, podendo também identificar déficits de qualificação para elaboração de serviços especiais. O objetivo principal dessa pesquisa é avaliar a importância e domínio das competências dos técnico-administrativos na realização de suas atividades no Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe. Procurou-se através do referencial teórico facilitar a compreensão de conceitos referentes à gestão por competência. A presente pesquisa com caráter qualitativo exploratório e descritivo, sendo utilizado o estudo de caso. A coleta dos dados foi através do questionário com os técnico-administrativos do CCSA e da entrevista semiestruturada com gestores do centro. O estudo conclui que os servidores que dispõem de algumas competências que foram citadas por eles, tais como trabalhar em equipe ter uma comunicação clara, evitar o conflito e ainda respeita as diferenças individuais de cada membro tem um maior desempenho de suas funções dentro da instituição. Após as conclusões sugere-se temas para possíveis estudos posteriores dentre eles: os mecanismos para a capacitação dos servidores, estudo de modelos de gestão de pessoas baseado nas competências e na gestão de pessoas nos órgãos públicos.

**Palavras chaves:** Competências, Gestão por competências, serviço público, técnico-administrativos.

## **ABSTRACT**

Due to the constant changes in the organizational environment, it becomes necessary to improve and integrate new management models. Personnel Management by Competencies is a tool that identifies knowledge and skills important for efficiency and effectiveness in people's performance, and may identify qualification deficits for the elaboration of special services. The main objective of this research is to evaluate the importance and mastery of the skills of the administrative technicians in the accomplishment of their activities in the Center of Applied Social Sciences of the Federal University of Sergip. Through the theoretical framework, we sought to facilitate the understanding of concepts related to competence management. The present research with qualitative exploratory and descriptive character, being used the case study. Data collection was done through the questionnaire with the CCSA technical-administrative staff and the semi-structured interview with the center's managers. The study concludes that the servers that have some skills that have been cited by them, such as working as a team have clear communication, avoid conflict and still respect the individual differences of each member has a higher performance of their duties within the institution. After the conclusions, we suggest topics for possible future studies, among them: mechanisms for server training, study of people management models based on skills and people management in public agencies.

**Keywords:** Competences, Management by competences, public service, technical-administrative

## **LISTA DE FIGURAS E TABELAS**

Figura 1 - As três dimensões da competência. ....	21
Figura 2 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização .....	22
Tabelas 1 - Categorias e elementos de análise .....	43



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Situação problemática e problema.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>14</b>
1.2.1	Objetivo geral.....	14
1.2.2	Objetivos específicos.....	14
<b>1.3</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão de Pessoas.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2</b>	<b>Conceito de competência.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3</b>	<b>Gestão por competência.....</b>	<b>23</b>
<b>2.4</b>	<b>Gestão por competência no setor público.....</b>	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE.....</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1</b>	<b>Questões de pesquisa.....</b>	<b>37</b>
<b>4.2</b>	<b>Caracterização do estudo.....</b>	<b>38</b>
<b>4.3</b>	<b>Método e estratégias de pesquisa.....</b>	<b>39</b>
<b>4.4</b>	<b>Fontes de evidências.....</b>	<b>40</b>
<b>4.5</b>	<b>Unidades (s) de análise (s).....</b>	<b>41</b>
<b>4.6</b>	<b>Critério para a escolha do caso.....</b>	<b>41</b>
<b>4.7</b>	<b>Definições constitutivas.....</b>	<b>42</b>
<b>4.8</b>	<b>Operacionalização das categorias de análises.....</b>	<b>43</b>
<b>4.9</b>	<b>Protocolo de estudo.....</b>	<b>44</b>
<b>4.10</b>	<b>Coleta dos dados.....</b>	<b>45</b>
<b>4.11</b>	<b>Tratamento dos dados.....</b>	<b>45</b>
<b>4.12</b>	<b>Limitação do estudo.....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1</b>	<b>Características sócio funcionais.....</b>	<b>47</b>
<b>5.2</b>	<b>Competências importantes.....</b>	<b>48</b>
<b>5.3</b>	<b>Grau e domínio das competências.....</b>	<b>48</b>

<b>5.4</b>	<b>Missão e objetivos estratégicos do cargo.....</b>	<b>49</b>
<b>5.5</b>	<b>Entrevista com os gestores.....</b>	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>
	<b>APÊNDICES A QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>62</b>
	<b>APENDICE B ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A nova perspectiva organizacional que valoriza o indivíduo leva as organizações a repensarem a gestão de pessoas, pois hoje os recursos humanos podem ser considerados um dos seus maiores ativos. É importante para as instituições que administrem estes recursos de maneira a agregar valor tanto para ela quanto para o indivíduo. Gerenciar pessoas estrategicamente em tempos atuais é estabelecer uma sintonia as estratégias da organização e os objetivos individuais dos colaboradores que nela trabalham. (BONATO, P.S.; MATOS, R.D, 2008). O mercado de trabalho exige das instituições, pessoas com preparação para executarem suas atividades de maneira produtiva, exigindo maior flexibilidade e participação (DUTRA, 2008).

A gestão de pessoas, segundo Fisher (2002) “é a forma pela qual uma empresa se organiza para fazer a gestão e orientação do comportamento humano no trabalho”. Em síntese, ela faz isso através da gestão de pessoas, através de técnicas e práticas específicas, segundo a autora, abrangendo toda a organização, desde a base até o topo de sua estrutura.

Essa maneira de se organizar pode significar a diferença para que os objetivos das organizações sejam alcançados ou não. O modelo de gestão por competências passa, portanto, a ser uma ferramenta fundamental para gerar benefícios concretos aos cidadãos, à medida que permite a identificação e a disseminação das mais diversas competências humanas. Essa nova forma de olhar o funcionamento das organizações tem levado os administradores a repensarem o papel dos indivíduos no processo de trabalho, colocando-os como ativos realmente valiosos. São as pessoas que geram efetivamente o diferencial competitivo que toda organização busca em suas estratégias (FISHER, 2002).

A Gestão de Pessoas, em suas mais diversas acepções, está relacionada às funções que devem ser realizadas por profissionais capazes de desempenhar estas funções de modo eficiente.

É perceptível, no entanto, em algumas instituições de ordem pública, a necessidade de qualificação profissional dos servidores, tendo em vista algumas deficiências no atendimento. Há o entendimento de que sem as pessoas, torna-se impossível oferecer serviços de qualidade. A preocupação com a excelência, outrora

restrita apenas à iniciativa privada, extrapolou para alcançar também os órgãos governamentais. Impõe-se considerar que um dos atuais desafios do governo é a busca pela eficiência, transparência e rapidez na prestação de serviços, pois é possível perceber que está se delineando uma nova dinâmica social e os governos precisam se aparelhar para acompanhar as mencionadas mudanças. (ENAP, 2010)

O Brasil está em um ambiente de mutação, com relação ao serviço prestado ao cidadão e a participação social. As instituições públicas encontra-se em uma nova realidade organizacional, em que as atitudes dos membros precisam estar relacionados aos saberes da organização. Nesse novo cenário, os cidadãos estão a cada dia mais exigentes em suas demandas. Isso faz com que um novo modelo de Administração Pública seja adotado, um modelo mais integrado e voltado para a excelência respeitando as particularidades de cada esfera. Nesse processo, a gestão por competências aplicada ao setor público apresenta-se como um modelo de gestão para o alcance da eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos colaboradores com os objetivos da gestão organizacional. (BORBA, 2002)

Dessa forma, o presente trabalho busca analisar quais competências são necessárias a partir da óptica dos servidores técnico-administrativos e gestores do Centro de Ciências Sociais Aplicada da Universidade Federal de Sergipe, para gerenciar essa unidade. Permitirá a esses funcionários exporem seus pontos de vista em relação ao funcionamento do trabalho e a gestão de suas competências no setor público.

## **1.1 Situação problemática e problema de pesquisa**

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão por competências, com a finalidade de planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. Aplicado inicialmente às organizações privadas, o modelo busca unificar os diversos níveis de competências das organizações e de seus profissionais, tentando eliminar as lacunas existentes entre as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e as competências internas disponíveis na empresa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Marras (2003) afirma que, uma evolução positiva da gestão de pessoas, principalmente entre os anos de 1930 a 1985, em que se observaram as principais fases desta evolução e como isto contribuiu para o surgimento da gestão por competências. Leme (2006) comenta que é importante levantar as competências organizacionais e conhecer o perfil de cada colaborador para poder traçar uma estratégia de recursos humanos, para o atingimento das metas pessoais e organizacionais. Os resultados apontaram que existem muitos pontos a serem trabalhados com os colaboradores, no sentido de desenvolver o potencial de cada um e de que maneira poderão contribuir para o sucesso da organização.

Neste contexto, o modelo (teórico) de competência se apresenta como alternativa desvinculada do posto de trabalho, da lógica de cargos, de uma estrutura mais rígida e objetiva de conteúdo, e remete a uma concepção de trabalho e de organização centrada em um conjunto de capacidades técnicas, posturas comportamentais e morais flexíveis, e adaptáveis às mudanças determinadas pelas tendências do mercado (HARVEY 1992, apud ENGPR 2011). A demanda pela qualidade dos serviços, em razão da complexidade e do dinamismo oriundos do mundo globalizado, tem gerado a preocupação com a excelência, através da busca pela eficiência, transparência e dinamicidade na prestação dos serviços. Tal cenário adentrou não só o setor privado, como também o setor público, motivando uma revisão do modelo de gestão aplicado nas instituições públicas

Não obstante os esclarecimentos desse modelo de gestão sejam claros e objetivos, sua aplicação é complexa. Mas mesmo diante dessa dificuldade, o modelo de gestão visa o alcance da efetividade organizacional, vinculando o desenvolvimento humano e social dos colaboradores com os objetivos da gestão institucional, proporcionando um diferencial no setor público. Os enfoques por competências promovem a responsabilidade social, enquanto compromisso social no seu sentido amplo, como esclarecem Capano e Steffen (2012).

Sendo assim, esse estudo investiga de que forma as competências auxiliam os técnico-administrativos a desenvolverem suas atividades no Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe?

## **1.2 Objetivos**

Segundo Gonçalves e Meireles (2004) o objetivo geral é o que deseja se alcançar, conseguir, ou seja, a partir da formulação do problema proposto e os objetivos específicos mostram o que alcançar: como, quando, quem, e onde fazer a pesquisa (VERGARA, 2007).

### **1.2.1 Objetivo geral**

Avaliar a importância e domínio das competências dos técnico-administrativos para exercerem suas funções no Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a- Levantar as características sócio funcionais dos servidores técnico-administrativos do CCSA/UFS.
- b- Identificar as competências mais importantes para os profissionais que trabalham no CCSA/UFS.
- c- Verificar a percepção do grau de domínio das competências dos referidos profissionais (gestores e técnicos).
- d- Listar a missão e objetivos estratégicos de cada cargo.
- e- Estabelecer e identificar as competências necessárias a consecução dos objetivos de cada cargo.

## **1.3 Justificativa**

No cenário atual, com a evolução das tecnologias, as organizações se encontram em um ambiente global, o qual apresenta fortes influências nas interações sociais, na relação entre organizações e pessoas, colaboradores, consumidores, instituições e toda a sociedade. Com isso, o modelo de gestão de competências vem, aos poucos, sendo inserido nas organizações na tentativa de alinhar as competências individuais dos colaboradores às metas da empresa. Assim

justifica-se a importância do estudo da gestão de pessoas Lacombe e Albuquerque (2008).

A Gestão de Pessoas tem sido alvo de crescente interesse que decorre da evidência da sua contribuição ao alcance dos objetivos organizacionais. Este fato poderá constituir vantagem determinante no ambiente de grande competitividade que caracteriza a economia atual. Ao analisar a Gestão de Recursos Humanos constata-se a complexidade que envolve esse tema, pois as políticas desta gestão impactam diretamente nos indivíduos e estes, conseqüentemente influenciam os resultados organizacionais (FISCHER, 1998).

Segundo Fleury & Fleury (2004), o conceito de competência vem representando um tema muito discutido entre as organizações e pessoas, procurando vincular a estratégia com as competências dando um foco para a gestão de pessoas. Os colaboradores são considerados atualmente agentes de mudanças, deixando de ter apenas as funções habituais e formais, passando a serem vistos como impulsionadores a alcançar resultados, aperfeiçoando a capacidade de modificações dentro da empresa e buscando o seu crescimento.

A escolha desse tema torna-se relevante, pois está relacionado ao grau de satisfação das expectativas e das necessidades da instituição em relação aos colaboradores e vice e versa, pois mapeando as competências organizacionais e profissionais, busca-se o desenvolvimento, o conhecimento, a habilidade e a atitude (CHA) como afirma Carbone (2006).

Dessa forma, a gestão de competência se apresenta em evidência no cenário organizacional, incluindo a administração pública, que busca conhecer as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), para enfrentar os desafios exigidos dos integrantes da organização, daí o despertar do interesse para o estudo.

O modelo de competências é uma ideologia que pode contribuir para o desenvolvimento humano, na medida em que há um estímulo para o desenvolvimento do potencial do ser humano, envolvendo as suas capacidades de pensar, sentir e agir: pensar baseado em conhecimentos; sentir que lhe permita entrar em contato com sua subjetividade, com o conhecimento de si próprio e do outro, seus limites e seus talentos e os dos outros, sobre aprender e compartilhar, sobre inovar, rever conceitos e abrir espaços mentais para uma nova leitura da realidade; Agir menos ativo, com capacidade de construir alternativas e fazer

opções. O agir implica estar consciente de sua responsabilidade pela busca de novas competências. Mudou o perfil do cidadão requerido pela sociedade, mudou o perfil profissionais requeridos pelas empresas; a obediência é substituída por responsabilidade que se revela na capacidade de tomar decisões e dar respostas aos desafios da complexidade de um novo tempo.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica é a parte do estudo, que nos permite melhor aprofundamento e compreensão sobre o tema. Busca-se analisar o arcabouço teórico que possibilitará a construção do saber ante o estudo de autores e pesquisadores, objetivando novos caminhos. É muito importante esclarecer os principais conceitos sobre o tema, procurando contatos com trabalhos de natureza teórica e pesquisas que possibilitam explicações ao problema. (GIL, 2002).

Nesta unidade, serão apresentados conceitos e definições, interpretações e reflexões a respeito do tema distribuídos nas subseções: Gestão de pessoas, competência, desde o conceito e sua gestão até o estudo da gestão por competência na administração pública, foco do estudo.

### **2.1 Gestão de pessoas**

A área de Gestão de Pessoas deixou de ser um simples departamento de pessoal para um agente de transformação em uma organização. O atual momento das organizações requer ações de gestão que gerem comprometimento por parte dos empregados. A competição acirrada fez com que modelos tradicionais fossem substituídos por modelos contemporâneos, gerando maior valor para os produtos e serviços, proporcionando maior realização pessoal e profissional aos trabalhadores, como discutido por diversos autores a seguir. De acordo com Drucker (1992), é o fator humano que promove o desenvolvimento dentro das organizações. Em um ambiente constantemente em mutação, os gerentes como representantes da alta Administração, são os implementadores da mudança e divulgadores da visão e valores da Direção e portanto, antes de mais nada, precisam estar conscientes da dimensão das mudanças e preparados para levar os seus subordinados a adotarem as mudanças propostas.

O cenário da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. De outro lado, as organizações dependem direta e

irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações.

Para o autor, a Gestão de Pessoas trabalha os objetivos organizacionais, contextualizando as pessoas como seres humanos, através de seus talentos, desempenho, competência e motivação, sendo vistas como parceiros e não como recursos organizacionais.

Assim sendo, percebe-se o quão é importante o conceito da Gestão de Pessoas para as organizações de sucessos, uma vez que, de acordo com o autor supracitado, são as pessoas que movem todo o processo organizacional, interno e externamente. Sem as pessoas, fica difícil gerir um sistema, um empreendimento. Portanto, há a necessidade das organizações de se tornarem mais conscientes e atentas para seus colaboradores, não os tratando como quaisquer funcionários.

Dentro dessa lógica, foi exigido aos gestores um novo comportamento no qual as pessoas passaram a ser vistas como uma verdadeira ferramenta competitiva imprescindível ao gerenciamento das organizações, com capacidade para levá-las ao sucesso ou insucesso (ALBUQUERQUE, 2001).

Maximiano (2009) afirma que o principal recurso das organizações são as pessoas. Segundo Souza e Ribeiro (2013), a gestão de pessoas tem passado por mudanças para acompanhar as mudanças atuais. Para eles, essas mudanças atingem não só países centrais, mas, também, os emergentes como o Brasil e assim a gestão estratégica das pessoas direciona princípios para a valorização e comprometimento da força de trabalho para os resultados.

Aquino (1992), informa que as pessoas são necessárias para que a instituição cresça e para isso, essas pessoas devem ser recrutadas, treinadas e desenvolvidas em suas competências pois é o diferencial entre as organizações.

## 2.2 Competência: conceitos

Primeiramente, é preciso compreender o termo “competência”. Entre os significados a palavra competência definidos pelo dicionário Aurélio (Ferreira, 2010) pode-se citar: Direito, Capacidades, Suficiência, Atribuições. A palavra competência é, frequentemente, utilizada na língua portuguesa para designar aptidão, habilidade, saber, conhecimento e idoneidade. Na língua inglesa a definição é semelhante, segundo o dicionário Webster (1981, p. 63) competência é a “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade.

Dutra (2002, 2008) trabalha o conceito de competências como entrega. Para ele o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa por si só não é suficiente para garantir que ela agregue valor à empresa na qual atua.

Considerar os profissionais pelo que efetivamente entregam para a organização amplia as possibilidades de avaliá-los, orientar seu desenvolvimento, e recompensá-los de forma justa e adequada. Competência, na visão de Dutra (2008), é colocar em prática, mobilizar repertórios individuais em diferentes situações; envolve a agregação de valor para a organização de forma perene, pois essa contribuição permanece mesmo quando a pessoa não estiver mais atuando na organização. A denotação de competência como “entrega” preconiza a conjunção de conceitos interdependentes: por um lado, remete à noção de estoque de qualificações (conhecimento, habilidades, atitudes) ou, como denomina Dutra (2008), capacidades; por outro, esta mobilização do repertório individual sempre ocorre em determinado ambiente organizacional dinâmico, marcado por estratégias e diretrizes e pelas competências organizacionais chave.

No entanto, a definição de competência alinhada à ideia de entrega por Dutra (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; DUTRA, 2008; DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008) acena com a possibilidade de se avaliar as pessoas, não pelo que fazem ou sabem, e sim pelo que agregam, pelo que entregam a organização. Agregar valor seria, desta forma, atingir resultados, contribuir para melhoria dos processos e promover aprendizado. Conforme descrito, a definição de competência é alinhada à ideia de entrega e as pessoas passam a ser avaliadas pelas entregas, deslocando a atenção para o valor que tal entrega representará para a empresa e também para o

trabalhador. Dutra (2008) cunha o conceito de espaço organizacional para traduzir o conjunto de atribuições e responsabilidades assumidas pelas pessoas em sua atuação no cotidiano do trabalho. A prescrição nos cargos não incorpora as modalidades de intervenção que, não raramente, são exigidas pelo caráter flexível e dinâmico dos processos. Nessa conjuntura, emerge a necessidade de mecanismos para se avaliar e valorar as responsabilidades assumidas pelas pessoas e que, em muitas vezes, extrapolam as definições dos cargos.

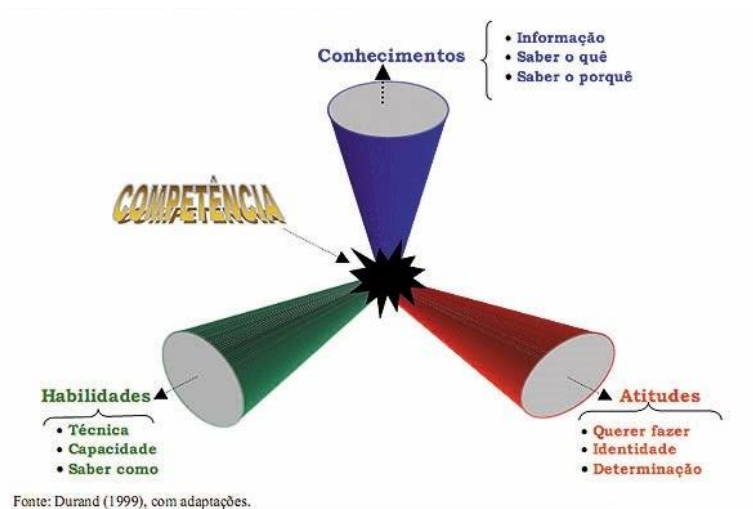
Para Fleury e Fleury (2004), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social. Eles definem competência como o saber (domínio do conhecimento, a mobilização e a transferência desse conhecimento), a habilidade do saber fazer a agregar valor à organização e o valor social da pessoa, facilitando a convivência no meio organizacional.

As empresas estão buscando maiores resultados, e com isso estão investindo cada vez mais em capital humano, onde este é o maior diferencial entre as organizações.

Um dos conceitos mais utilizados define competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de certo ambiente organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (CARBONE et al, 2009).

A figura 1, a seguir, mostra a particularidade que cada pessoa possui quanto ao conhecimento, habilidades e atitudes que, na junção desses três elementos é possível alcançar os objetivos nas organizações.

**Figura 1:** As três dimensões da competência.



Fonte Durand (1999), adaptado.

No mundo do trabalho, a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades, atitudes e outros ligados às tarefas e aos resultados. Fleury (2004) destaca ainda que entre os profissionais da Gestão de Pessoas, um conceito usual é o seguinte: conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento.

Existem alguns recursos simples que os levam a um bom desempenho, como: conhecimento, que diz respeito àquilo que se sabe; habilidades, que é saber fazer; e atitudes, que é o que se quer fazer. Essas são as três dimensões da competência, o famoso CHA (Fleury, 2002). Como as organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico e mutável, as competências precisam ser constantemente desenvolvidas e aprimoradas para que a empresa não se torne obsoleta. É importante, para o sucesso da gestão por competências, a realização de investimentos maciços em processos de aprendizagem e programas de capacitação continuada (CARBONE, 2006).

Prahalad e Hamel (1990), trabalham o conceito no âmbito organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que diferenciam a organização

das demais. Para esses autores, competências essenciais nas empresas são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência. Prahalad e Hamel (1990) diferenciam competências organizacionais e competências essenciais. Para eles, as competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados.

Segundo Dutra (2004), a competência pode ser atribuída a diferentes atores. De um lado, tem-se a organização, com o conjunto de competências que lhe é próprio, decorrente da sua gênese e do seu processo de desenvolvimento, concretizado em seu patrimônio de conhecimentos. De outro lado, têm-se as pessoas, com seu conjunto de competências aproveitado ou não pela organização. Ao se colocar esses atores lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências. O autor cita ainda que a organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. Na figura 2 é possível verificar as competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

**Figura 2:** Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury & Fleury (2001), com adaptações.

Fonte Fleury e Fleury (2001), com adaptações

Desenvolver as competências essenciais pode proporcionar à organização um diferencial competitivo, possibilitando o surgimento de novas oportunidades no mundo dos negócios. As organizações que implementam suas estratégias com base nas competências essenciais ou capacidades únicas pode iniciar o seu processo estratégico reconhecendo suas capacidades e competências críticas a partir de uma perspectiva interna dos processos de negócio, considerando a expectativa dos clientes, selecionando segmentos de mercado e consumidores, nas quais as competências podem oferecer maior valor agregado (PRAHALAD; HAMEL 1990).

A evolução dessa estratégia competitiva vai depender, no longo prazo, da administração o processo de aprendizagem organizacional, que vai reforçar e promover as competências organizacionais e que vai dar foco e reposicionar as estratégias competitivas.

### **2.3 Gestão por competência**

Na atualidade, a gestão por competência está presente nas práticas organizacionais de acordo com os modelos já existentes da gestão. Hoje está sendo exigido maior rapidez nas decisões empresariais, cobrando um grande desempenho das pessoas, para poderem se alinhar às grandes transformações e necessidades do mercado. Essas práticas são as maiores complexidades do modelo atual de gestão (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

É dentro deste contexto que surge a Gestão de Pessoas por Competências, que segundo Carvalho, Nascimento e Serafin (2012) é uma ferramenta que identifica conhecimentos e habilidades importantes para eficiência e eficácia no desempenho de suas atividades, podendo também identificar déficits de qualificação para elaboração de serviços especiais, contribuindo para que a organização possa identificar quais aspectos deve aprimorar da Gestão de Recursos Humanos (RH) com as estratégias empresariais, sendo implementado o conceito de competências para que fosse aprimorado o gerenciamento de pessoas.

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.11) “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal.” Portanto, a gestão de competências e todos os indivíduos envolvidos devem estar interligados

com o modelo de estratégia da organização. As práticas de gestão são de extrema importância para a maximização do capital humano, objetivando os melhores resultados.

De acordo com Leme (2006, p. 10): “Gestão por competências é uma ferramenta que veio para auxiliar as empresas a enxergarem o que ela precisa buscar e treinar nos seus colaboradores”. Gestão por competências se torna um fator essencial para a gestão da empresa, pois busca responder às reais necessidades do mercado, exigindo inovação nas tecnologias, agilidade dos funcionários e um maior conhecimento para lidar com as dificuldades. Tudo deve estar interligado para chegar aos objetivos organizacionais.

A inserção da gestão por competências concede à organização o direcionamento para seus esforços no sentido de planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências humanas e organizacionais necessárias para ao alcance dos seus objetivos (CARBONE et al., 2005). Dutra (2002) acrescenta ao modelo articulado por competências a ótica do desenvolvimento humano. Sob este enfoque, a gestão de pessoas busca a mutualidade de desenvolvimento na relação empresa-colaborador, de modo que a pessoa, ao se desenvolver e adquirir competências, agregue valor para a organização e esta, em contrapartida, ofereça ao trabalhador condições de se desenvolver continuamente. Suas premissas são: aprendizagem, dimensões da pessoa e competências.

As aprendizagens organizacional e pessoal devem ser planejadas e convencionadas, apontando para um comprometimento mútuo, o que garantirá maior alinhamento com as estratégias institucionais. As empresas devem considerar as pessoas em suas mais amplas dimensões, em sua integralidade (escolhas profissionais, integridade física, moral...) Dutra (2002). A competência, do ponto de vista organizacional, reporta-se ao repertório de conhecimentos que confere à instituição vantagens competitivas no cenário em que se insere; do lado do indivíduo, à “capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização” (DUTRA, 2002, p. 23).

Nas palavras de Dutra, a gestão do desenvolvimento recíproco (organização-pessoas) se opera da seguinte forma:

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu



patrimônio de conhecimento para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. (DUTRA, 2002, p.23).

Dessa forma, quando o indivíduo aprende, transfere à empresa seus conhecimentos, tornando-a um repositório dinâmico de novos saberes, com maior capacidade de gerar conteúdos de aprendizagem aos demais colaboradores, criando-se, assim, o ciclo da aprendizagem organizacional (das pessoas para as organizações e das organizações para as pessoas).

Quando o profissional passa a ter claro o conceito de gestão por competência dentro da empresa que está atuando se sente motivado a buscar e desenvolver diferenciais que resultam na satisfação no seu ambiente de trabalho. Para isso acontecer se faz necessária a preparação de pessoas, identificando suas competências, avaliações estas de forma natural e constante para que possam oferecer um referencial que nos permita compreender a realidade do serviço público. (DURAND, 1998)

A Gestão por Competência torna-se fundamental nas empresas e no serviço público, onde mudanças ocorrem constantemente e profissionais buscam conhecimentos, habilidades e experiências para se adaptar em um ambiente de trabalho, com o objetivo de alcançar metas e atingir uma forma de administrar e construir uma organização eficaz. A Gestão por Competência requer inovações, tanto tecnológica como aperfeiçoamento pessoal. Um ambiente de trabalho bem organizado faz com que o funcionário sinta-se motivado, mostrando sua capacidade de desenvolver novas tarefas. (FLEURY; FLEURY, 2000; DUTRA, 2004)

Além do sentido com a satisfação dos colaboradores, outra marca da gestão por competências se refere aos esforços em qualificar as funções da administração. É o que Brandão e Guimaraes (2001) acentuam ao indicar que a gestão por competências, por concepção, propõe-se a direcionar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam. Sob essa conjuntura, tem-se propiciado a criação de um ambiente favorável para promover o desenvolvimento das competências das pessoas nas organizações. Esse desenvolvimento, que ocorre por processos de aprendizagem, permite que os indivíduos possam assumir cargos e responsabilidades mais

complexas. Para isso, as organizações precisam criar mecanismos para ampliar a capacidade e o compartilhamento de conhecimentos (DUTRA, 2008). Sendo assim, compreende-se que a implementação de procedimentos efetivos de estimulação à motivação dos servidores, assim como o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às normas traçadas pelos governos passam a caracterizar emergentes desafios para a política de gestão de recursos humanos no setor público.

Assim, a gestão por competências é um modelo de gestão em foco e muito promissor no serviço público. Ela relaciona a gestão de pessoas, o alcance de resultados e o desempenho superior nas organizações. Seu uso envolve grandes desafios e significa uma inovação. Muito ainda se tem de fazer, mas a Administração Pública reconhece sua importância e tem trabalhando no desenvolvimento das competências em suas organizações.

## **2.4 Gestão por competência no setor público**

Na evolução da gestão pública no Brasil tivemos três fases: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. Esses modelos de administração evoluíram ao longo do histórico político-social brasileiro sem que nenhuma dessas tenha sido totalmente desconsiderada. Contudo, é significativo ressaltar que a criação do DASP demonstra a primeira investida do governo em profissionalizar efetivamente o setor público. Como medidas de maior ênfase nesse período destacam-se a constituição de carreiras baseadas no mérito, criação de sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal. Já nos anos 60 se configura um importante movimento de reforma administrativa, pautado em princípios de planejamento, descentralização, delegação de autoridade, da coordenação e controle, com a edição da Lei Federal nº 3.780, de 12 de julho de 1960 e o posterior Decreto Federal nº200, de 25 de fevereiro de 1967 que marca a descentralização funcional, transferindo as atividades para autarquias, fundações e sociedades de economia mista (ENAP, 2006).

Desde de 1995, o setor público brasileiro tem buscado desenvolver uma gestão pública “mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia” e, com isso, “dar à gestão pública as características da gestão

contemporânea – de excelência ou de classe mundial – sem, contudo ferir sua essência pública” (LIMA, 2009, p. 2). Porém Guimarães (2000) pondera que ainda é necessária uma modificação, onde essa transformação será possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão.

E é nesse sentido, que se trata a seguir de uma alternativa de mudança tendo como foco as pessoas, que é a gestão por competências no setor público. A Gestão Pública Brasileira atualmente precisa ser compreendida em conjunto com o processo de transformação da sociedade, pois é inevitável compreender e gerenciar organizações públicas brasileiras sem entender a relação existente entre seus escopos de atuação, novas tecnologias e necessidades de investimentos em capital humano.

Atualmente, discutir a Gestão Pública é inferir que o processo de mudança da sociedade é inevitável e que para administrar instituições públicas, é preciso investir em novas tecnologias, mas também é fundamental investir no capital humano. É refletir sobre comportamento pelos quais o conhecimento individual seja incorporado ao conhecimento coletivo e organizacional, criando preceitos que não são tangíveis e que podem diferenciar eficientemente as organizações dessa natureza (FERREIRA, 2002).

O assunto competência no Brasil emerge nas circunstâncias das mudanças ocorridas no mundo dos negócios e tanto no âmbito acadêmico quanto no empresarial, o tema assume duas vertentes principais: (1) as competências organizacionais, que a partir da dimensão estratégica, contribuem para priorização do desenvolvimento de capacidades que sustentem a competitividade empresarial; e (2) como referência integradora para os processos de gestão de pessoas, a citar: seleção, desenvolvimento, incluindo a lógica de aprendizagem e gestão do conhecimento e ações relacionadas às universidades corporativas, avaliação e remuneração (FLEURY, 2002; DUTRA, 2008; DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008).

O alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes, assim como a elaboração de métodos efetivos de motivação dos servidores, traçadas pelos governos passam a configurar emergentes desafios para a política de gestão de recursos humanos no setor público federal. Nessa conjuntura surge a abordagem de competências no serviço público federal,

instituída em 2006, por meio do Decreto Federal nº5.707, que cria a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2006). A gestão por competências, por concepção, propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001). Conforme Albuquerque e Oliveira (2001) para se iniciar uma gestão por competências, é necessário que se defina a estratégia da empresa e pelas habilidades que adicionem valor à estratégia da instituição. Isso possibilita direcionar o foco nas estratégias da organização, permitindo, assim, o desenvolvimento das habilidades que terão mais impacto para a instituição.

O decreto 5.707/06, sobre política pública para desenvolvimento de pessoal define gestão por competências como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006, p.1).

Segundo Meirelles (2008), Servidores Públicos são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia.

Observam-se, nesse conceito alguns elementos que podem influenciar na forma de atuação desses servidores, como, por exemplo, a forma estatutária, na qual os servidores são amparados e é a que estabelece as políticas de recursos humanos.

As organizações, públicas ou privadas, antes de recrutarem e selecionarem as pessoas que ocuparão os cargos propostos, já têm definido o perfil dos candidatos desejados. No que se refere à gestão por competências nas organizações públicas, Pires et. al. (2009) preceitua que a formação do quadro de servidores deve estar embasada na contratação de pessoal que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas que também tenham um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições.

Para ele, há uma grande dificuldade de implantação na administração pública do modelo de gestão por competências, uma vez que, há várias restrições quanto a

realização de processos seletivos, pois tais processos seletivos não avaliam determinados comportamentos e atitudes.

De acordo com a Lei nº 8.112/1990, o cargo público é um conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser atribuídas a um servidor público, tanto na administração direta como na administração indireta (BRASIL, 1990).

Para oferecer um melhor atendimento às demandas dos cidadãos as organizações públicas dependem das pessoas que nelas atua. Portanto, é legítimo questionar de que forma as políticas e práticas de gestão de pessoas e, especificamente a GPC, estão contribuindo para esta necessidade. A partir dessa lógica, as organizações que implantaram a gestão por competências passam a gerir a vida funcional de seus empregados (e posteriormente de seus servidores) de forma que eles possam agregar valor ao negócio e à missão contribuindo efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais. O servidor público é peça fundamental para uma boa administração do Estado, pois cabe a ele receber os contribuintes, saber de seus problemas e se não puder solucioná-los, encaminhá-los a quem possa, seja no departamento onde está lotado ou para o setor específico, pois na administração pública: o servidor é a chave entre o Estado e sua sociedade. (MELLO, SILVA, 2013)

Desta forma, a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. Não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem necessidades legítimas. Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública.

Além disso, a exigência de transparência e ética, a crescente escassez de recursos em todas as esferas e a necessidade de aproximação do usuário, em relação aos serviços públicos, reforçam a abordagem por meio da eficácia e da descentralização. Isso exige um aumento da flexibilidade, da prontidão e da

capacidade de adaptação dessas organizações, implicando o uso de novas tecnologias, especialmente o da tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal. (ENAP, 2006)

Assim, a identificação das competências ajuda as instituições na definição dos perfis profissionais de seus servidores com base nas competências requeridas e necessárias para o bom desenvolvimento da instituição. Essas competências devem ser observadas no dimensionamento e alocação adequadas da força de trabalho, na definição de estratégias de desenvolvimento de pessoal quanto às necessidades de aperfeiçoamento e avaliação do desempenho. Esse processo visa diminuir as lacunas entre as competências necessárias na instituição, assim como auxiliar o processo de planejamento da força de trabalho necessário ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2011).

Diante do exposto, percebe-se a relevância da gestão por competências em organizações públicas. Há, sem dúvida, grandes entraves para a adoção do modelo, mas já se compreende o conceito, já se tem a ideia da dimensão que se quer conseguir com tal forma de gerir as pessoas, de modo a gerar melhores resultados. É possível verificar na sociedade, que mesmo diante de todos os desafios, o tema vem sendo amplamente estudado e divulgado, o que é o primeiro e grande passo para a mudança nas instituições públicas.

### **3 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS) E A GESTÃO DE PESSOAS**

As informações desta seção foram extraídas da página da internet da Universidade Federal de Sergipe ([www.ufs.br](http://www.ufs.br)), do seu estatuto com resolução nº 21/99/consu e também do Relatório de Gestão 2015.

O cenário atual da Universidade Federal de Sergipe nada mais é que o resultado de uma trajetória de mais de sessenta anos. Criada oficialmente em 1968, a UFS é proveniente da criação da Faculdade de Ciências Econômicas e da Escola de Química (1948), seguida da Faculdade de Direito e Faculdade Católica de Filosofia (1950), Escola de Serviço Social (1954) e Faculdade de Ciências Médicas (1961), marco para o surgimento do ensino superior no estado. Cinco campi, investimentos em ensino, pesquisa e extensão, apoio a políticas afirmativas e um crescimento cada vez mais consolidado. Criada oficialmente em 15 de maio de 1968, a UFS está presente nos municípios de São Cristóvão, Aracaju, Laranjeiras, Itabaiana e Lagarto, ofertando 5.260 vagas em 102 opções de curso através de processo seletivo anual.

A Universidade Federal de Sergipe (UFS) é uma instituição criada e mantida pela União sob a forma de fundação, através do Decreto-Lei nº 269 de 28 de fevereiro de 1967, integra o Sistema Federal de Ensino Superior, com foro na Cidade de Aracaju e atuação em todo o Estado de Sergipe. É uma instituição com autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestões financeira e patrimonial definidas em lei e pelo Regime Geral. (Redação alterada pela resolução nº 11/2002/CONSU) apresenta os termos do Estatuto, o aspecto de organização e funcionamento dos vários órgãos que estabelecem diretrizes e normas de ação para administração da UFS. (MEC, 2007).

A UFS é composta por um corpo docente (nível superior), um corpo discente (alunos regulares e especiais) e um corpo técnico-administrativo (quadro pessoal), tendo como finalidade a missão de produzir, disseminar e conservar conhecimentos; fortalecer a democracia e lutar pela melhoria da qualidade de vida; estreitando seus laços com a comunidade sergipana e investindo fortemente na melhoria da qualidade acadêmica no ensino, pesquisa e extensão vinculados as respectivas áreas de conhecimentos. (MEC, 2007).

Na Universidade Federal de Sergipe (UFS) a Gerência de Recursos Humanos é o órgão responsável pelo planejamento, desenvolvimento recrutamento, seleção e controle de pessoal, desenvolvimento planos e programas na área de pessoal tendo como base nas diretrizes gerais. Além disso, solicita ao Reitor contratação de pessoal e exerce suas funções com apoio de subunidades. (MEC, 2007).

O Departamento de Pessoal (DP) é o órgão responsável pela coordenação e execução de atividades relacionadas com o controle, movimentação e registro de servidores da UFS. A Divisão de Desenvolvimento de Pessoal (DIDEP) tem como competência elaborar e executar o plano de treinamento dos servidores, coordenar e avaliar o desenvolvimento do plano de treinamento, definir mecanismos e propor medidas com fins de adaptação dos servidores conforme a necessidade, estimulando o aprimoramento pessoal e funcional e prover a aplicação de sistemas que visem ao desenvolvimento do pessoal docente e administrativo. (MEC, 2007).

A Divisão de Recrutamento de Pessoal (DIRESP) é o órgão responsável por administrar o Plano de Cargo e Remuneração e de Benefícios e vantagens, elaborar, implantar, executar o Sistema de Avaliação de Desenvolvimento do servidor técnico-administrativo conforme Portaria. (MEC, 2007).

A princípio torna-se relevante explanar sobre o servidor público de modo geral, o qual é um agente estatal, aprovado em concurso público de caráter efetivo com direitos e obrigações assegurados no Art. 2º da Lei Federal nº 8.112/90, a mais importante legislação para a vida funcional dos servidores públicos federal. (BRASIL, 2012)

Esta lei institui regime jurídico dos servidores públicos civil da União, assim como o das autarquias e das fundações públicos federais com a finalidade de estabelecer um conjunto de regras aplicável indistintamente a todos os servidores públicos federais de todos os poderes da União: Executivo, Legislativo e Judiciário, com o objetivo de que todos os servidores de todas as esferas do governo sejam tratados de modo semelhante, tornando-se a fonte principal da legislação de pessoal. Mas não é a única, existe ainda, o Ministério da Educação (MEC) e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) tem o poder de editar normas (portarias, instrução normativas, etc.) relativas à área de pessoal, consideradas legislação complementar. Os técnico-administrativos da Instituições



Federais de Ensino Superior (IFES) tem sua carreira regulamentada pela Lei nº 11.091/2005. (Brasil,2012)

O Decreto nº 5.707/2006, regulamentado pela portaria 208/2006, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, instituiu a Política Nacional de desenvolvimento de Pessoal, abrangendo a Administração Pública direta e indireta, autarquias e fundações, apresentando o modelo de competências para a gestão nessas instituições (BRASIL, 2006).

Em seguida, com a publicação do Decreto nº 5707/2006 foi instituída a gestão por competência, atrelando os princípios da qualidade, eficiência, eficácia, definindo os programas de capacitação, desempenho e dimensionamento de pessoal, trazendo, inclusive a visão de metas, objetivos e resultados na administração pública. Traz ainda o decreto a ideia de competências individuais dos servidores, a serem desenvolvidas através da capacitação (BRASIL, 2006).

A Pró- Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) tem se preocupado com o aprimoramento dos seus servidores e reconhece que, muitas vezes, há falta de conhecimento para o desempenho das atividades. Neste sentido foram ofertados diversos cursos e eventos no ano de 2015, inclusive demandados pelos servidores através de levantamento de necessidades. Foram identificados e realizados, cursos não previstos no levantamento de necessidades, para atender a unidade jurisdicional. Vale ressaltar que, em atendimento ao TCU, as demandas para capacitação para o ano de 2016 estarão atreladas à ferramenta da avaliação de desempenho. (UFS, 2016)

Dessa forma, esse departamento criou um programa para avaliar o desempenho dos servidores, que consiste em um processo pedagógico e participativo que abrange de forma integrada a avaliação das ações da instituição, das atividades da equipe de trabalho, das condições de trabalho e das atividades individuais (Resolução 02/2008/CONSU).A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela Universidade, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor (Resolução 02/2008/CONSU).O Programa de Avaliação

de Desempenho (PAD) será realizado em duas etapas, a cada ano. Cada etapa ocorrerá simultaneamente em toda a UFS, com a avaliação de todos os servidores em atividade na instituição.

A PROGEP, também, tem se dedicado à capacitação de gestores. Em 2015 foram realizados dois (02) cursos à distância (Gestão Estratégica de Pessoas e Relações Interpessoais e Resolução de Conflitos) no primeiro semestre e o I Seminário de Gestão de Pessoas no segundo semestre, pois entende que os gestores públicos administram e gerenciam pessoas, setores e verbas devendo ter ciência de suas atribuições e competências para um melhor desempenho na administração pública. Também, tem dado ênfase à avaliação das capacitações, coletando a opinião dos servidores sobre os cursos e seus instrutores com objetivo de quantificar o grau de satisfação e nortear a melhoria do serviço. Este procedimento está sendo realizado em conformidade com a emissão do certificado de conclusão da capacitação, ou seja, o aluno só recebe certificado após avaliação do curso. (UFS, 2016).

Em entrevista com o gestor Inácio Loiola, ele nos afirma que a UFS não adotou o modelo de Gestão por Competência, no momento não há nenhuma discussão a respeito da implementação pois o Governo também não deu mais ênfase e não estabeleceu prazos e deixou por conta de cada Instituição. Para a adoção desse decreto a motivação inicial da UFS diz respeito ao melhor aproveitamento do potencial de cada servidor, o que facilitaria melhor distribuição das atribuições e lotação adequada dos servidores.

Desta maneira, três programas estão funcionando paralelamente e que servem como ferramentas de gestão: O Programa de Avaliação de Desempenho (Com um sistema eletrônico inserido no SIGHR e que ocorre uma vez por ano, com Auto Avaliação; Avaliação dos Servidores pelas chefias; Avaliação das chefias pelos servidores; Avaliação da Equipe de trabalho pelos servidores); O programa de Capacitação (realização de cursos de atualização profissional e treinamento pontual, levantamento realizado através do programa de avaliação, num link específico no qual a chefia só consegue prosseguir na primeira etapa da avaliação após realizar um planejamento de cursos para o seu setor); O Programa de Dimensionamento, é um levantamento exaustivo realizado anualmente através de questionário colocado

no sipac e sigrh, no qual são demandas informações sobre a situação de cada setor da UFS e as necessidades mais diversas, desde equipamento e de pessoal.

O Ministério do Planejamento é importante na emissão de normas regulamentadoras e principalmente a atribuição de prazos e acompanhamento de implantação. Para ele a gestão de pessoas está preparada para migrar para outro modelo, tem a competência e o conhecimento necessários, no entanto no Serviço Público Federal é difícil a realização de qualquer mudança, passa por uma mudança de cultura que muitas vezes não é bem vista, pois vem tirar o servidor da sua zona de conforto, para uma novidade, que aparentemente não tem significado para ele, ou que não representa de imediato uma melhoria de condições de trabalho ou de salário. As vantagens são difíceis de serem quantificadas e qualificadas, eis aí uma das dificuldades para o convencimento da mudança. Insistimos que o ganho maior seria de identificar com facilidade todos os talentos da Universidade e onde eles poderiam contribuir efetivamente e com mais eficácia. (Inácio Loiola)

Assim, existe um trabalho de discussão e sistematização de normas e documentos em forma de relatórios que demonstram quais são as metas e objetivos institucionais que identificam O Planejamento Estratégico da Universidade. Há a realização de reuniões setoriais e globais para tomadas de decisão e encaminhamentos. Há um esforço conjunto de cada Departamento ou Divisão responsável por cada programa no momento de pensar ou melhorar cada programa e durante a implementação dos mesmos. Ao final de sua execução também aproveitamos para fazer e rever as críticas e a partir daí diagnosticar quais melhorias ou mudanças poderão ocorrer para o sucesso de cada programa no ano vindouro ou no próximo evento. (Inácio Loiola)

No momento inicial da exigência através do Decreto, a Pró-reitora de Gestão de Pessoas se programou da seguinte forma: Convidou a ENAP para realização de cursos de capacitação e multiplicadores. Inicialmente um Grupo da UFS com 30 servidores com objetivo de adquirir a formação e a orientação para a mudança. No Segundo momento um Grupo Misto com servidores da UFS e do IFS com o mesmo objetivo. A tarefa posterior ao curso seria os grupos apresentarem à PROGEP um mapeamento com os principais eixos de Gestão por Competência, identificando e agrupando os diversos cargos com suas habilidades e competências. E quais

competências seriam importantes serem desenvolvidas para atender necessidades específicas nos diversos Centros. (Inácio Loiola)

O trabalho se extinguiu na fase de levantamento das ideias principais, a bibliografia estava sendo levantada. Alguns servidores da PROGEP participaram de reuniões em Brasília organizada pelo Ministério do Planejamento com órgãos da Administração Direta e Universidades que já viviam tal experiências. O objetivo dessas reuniões era trazer a experiência de cada um bem como as dificuldades que cada órgão estava encontrando e as orientações eram no sentido de encontrar o melhor caminho respeitando as experiências e especificidades dos órgãos. Como dito anteriormente a Universidade Federal de Sergipe não conseguiu implementar a gestão por competência por diversos fatores que foram citados acima.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados métodos de pesquisa que foram utilizados para obtenção de informações para a formulação deste trabalho. Para Bueno (1996) a metodologia significa um conjunto de métodos, uma arte de dirigir os espírito em uma investigação real, orientar para a aprendizagem de uma disciplina. Segundo Martins e Theóphilo (2009) a metodologia é o desenvolvimento de processos que dão forma a pesquisa e desenvolve métodos para realização do projeto. São os pontos que falam aonde a pesquisa vai chegar, a que público ela vai atingir, como ela foi feita.

Assim, a metodologia foi composta pelas partes que descrevem os métodos e técnicas utilizados como procedimentos da pesquisa para a coleta, tratamento e análise de dados, bem como os sujeitos e as limitações da pesquisa.

### 4.1. Questões de pesquisa

As questões de pesquisa funcionam como um roteiro pelo qual o estudo se guiará (VERGARA, 2007). A autora acrescenta que essas questões são levadas e devem ser respondidas na pesquisa. Ela contribuem para o fortalecimento da consistência das descobertas feitas com a investigação (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

As questões deste estudo, apresentadas a seguir foram baseadas nos objetivos específicos propostos:

- Quais as características sócio funcionais dos servidores técnico-administrativos do CCSA/UFS?
- Quais as competências mais importantes para os profissionais que trabalham no CCSA/UFS?
- Qual a percepção do grau de domínio das competências dos referidos profissionais?
- Qual a missão e objetivos estratégicos de cada cargo.

- Quais as competências necessárias a consecução dos objetivos de cada cargo?

## 4.2 Caracterização do estudo

A pesquisa qualitativa entende que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, não necessitando de métodos e técnicas estatísticas, tendo o pesquisador que analisar seus dados indutivamente (SILVA; MENEZES, 2005). Na concepção de Richardson (1999) a pesquisa qualitativa é caracterizada como tentativa de compreensão minuciosa dos significados e características situacionais dos pesquisados. O mesmo autor pontua ainda que:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (RICHARSON, 1999, p.80)

Flick (2009, p.23) afirma que os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem “na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos

As pesquisas podem ser classificadas com base em seus objetivos (fins) e nos procedimentos técnicos (meios) a serem utilizados. Com base nos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos: exploratória, descritiva e explicativa (GIL, 2002). Vergara (2007), ainda com base nos fins, cita adicionalmente três outros tipos de pesquisa: metodológica, aplicada, e intervencionista.

Com relação às técnicas utilizadas nos estudos, o elemento mais importante é o delineamento da pesquisa é o procedimento adotado para coleta de dados (GIL, 2002). Assim com base nos meios (coleta de dados), as pesquisa podem ser classificadas em (VERGARA, 2007): pesquisa de campo, pesquisa laboratório; documental; bibliográficas; experimental; ex post facto; participante; pesquisa-ação; estudo de caso.

Com base nas classificações elencadas, esta pesquisa, de acordo com os objetivos (fins) está caracterizada como exploratória e descritiva. A alcunha de exploratória deve-se ao fato do pouco conhecimento sobre a área da gestão por competência, teoria relativamente nova e com poucas empresas aderentes. Além disso as constantes mudanças na forma de avaliação deixam lacunas a serem preenchidas com base na solidificação do conhecimento. A classificação de descritiva é decorrência da busca pela exposição de características de determinada população (servidores técnico-administrativos do CCSA/UFS) e do fenômeno foco do estudo, gestão por competências.

Em relação ao meio de investigação optou-se pelo estudo de caso. Vergara (2007) defende que o estudo de caso pode ser focado em um ou alguns poucos casos, podendo ou não ser desenvolvido em campo. Em adição, Yin (2010) define ainda o estudo de caso é a investigação empírica que apura os fatos sobre um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto estudados são tênues.

Por esta razão, o estudo de caso tem sido cada vez mais utilizado nas ciências sociais com diferentes propósitos, como explorar situações da vida real em que não se tem limites bem definidos; preservar o caráter unitário do caso estudado; descrever as circunstâncias em que está sendo feita a investigação; formular hipóteses e teorias; explicar pela experimentação ou levantamentos (GIL, 2002).

#### **4.3 Método e estratégias da pesquisa**

O método utilizado nesta monografia é o estudo de caso único, visto que o estudo se restringe ao âmbito de uma única organização, a UFS, e buscou-se identificar como a gestão de pessoas por competências pode influenciar nos resultados da instituição e por que sua aplicação poderá contribuir para a satisfação dos usuários dos serviços públicos.

O estudo de caso é uma categoria de pesquisa, cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, pois visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, ou seja, é uma investigação que se assume como particularista, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (Gil 2002).

O mesmo autor explicita que essa modalidade pode ser dividida em várias etapas como: formulação do problema, definição da unidade-caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo, coleta de dados, avaliação e análise dos dados e preparação do relatório

Para ele talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes métodos de pesquisa qualitativa. No entanto, o autor alerta que os resultados são válidos somente para o caso que se estuda. Porém, defende que o grande valor do estudo de caso é fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de Outras pesquisas. Por essa razão é que foi escolhido esse método, uma vez que o trabalho está focado na realidade de funcionários de uma única empresa a (UFS), devido à necessidade de detalhamento e profundidade que o estudo requer.

#### **4.4 Fontes de evidências**

As fontes de evidências se referem à forma de obtenção de dados necessários para atingimento dos objetos. Em um estudo de caso, a evidências podem vir de seis fontes diferentes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. (YIN, 2010)

Para a coleta de dados foram utilizados as seguintes fontes de evidência: Pesquisa bibliográfica e documental, bem como roteiro de entrevista e um questionário contendo perguntas abertas e fechadas para o levantamento dos dados.

As entrevistas segundo Yin (2010), são fontes essenciais de informação para o estudo de caso. O questionário é “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”. (Marconi; Lakatos 2003, p. 88). De acordo com Gil (2002), o questionário é meio de verificação de informações constituído de questões, podendo ser feitas por pessoas, por escrito, a fim de conhecer interesses, ideias, posicionamentos, entre outros.

Foi aplicado um questionário, composto por 20 questões abertas, junto aos técnico-administrativos. A entrevista foi elaborada de forma objetiva e clara para



elucidar o problema proposto nesta pesquisa composta de 29 questões abertas e aplicada aos gestores dos departamentos do CCSA.

#### **4.5 Unidade (s) de Análise (s).**

Após a descrição do caso estudado, é imprescindível definir também os sujeitos que serão analisados na pesquisa os sujeitos da pesquisa que foram definidos observando os critérios a seguir descritos.

A Universidade Federal de Sergipe, unidade objeto desse estudo possui dois grupos principais de colaboradores, os docentes e os técnico-administrativos. O foco estabelecido para a definição dos sujeitos foi a proximidade com a atividade dos técnico-administrativos do CCSA.

Além disso, esse estudo também levou em consideração o critério da acessibilidade, descrito por Vergara (2007). Através do qual, os sujeitos de pesquisa são selecionados pelo o acesso facilitado, por parte da pesquisadora, a eles, sem que envolva nenhum tipo de procedimento estatístico. Ratificando a escolha dos técnico-administrativos do CCSA.

#### **4.6 Critério para a escolha do caso**

Para esse estudo foi delimitada a Universidade Federal de Sergipe (UFS), especificamente os servidores técnico-administrativos do CCSA/UFS) pelo fato que a gestão de pessoas tem sido alvo de crescente interesse que decorre da evidência da sua contribuição ao alcance dos objetivos organizacionais. Desse modo, objetivou o interesse em saber de que forma as competências auxiliam os técnico-administrativos a administrarem o Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe.

Outros fatores que levaram à escolha do caso foram o fato de ser discente da instituição.

## 4.7 Definições constitutivas

Segundo Marconi e Lakatos (2003), é importante a definição dos termos da pesquisa. Estes termos ou definições construtivas encontram-se a seguir, facilitando o entendimento e interpretação da realidade estudada.

**Gestão por competência:** é uma ferramenta que identifica conhecimentos e habilidades importantes para eficiência e eficácia no desempenho de suas atividades para auxiliar as empresas a enxergarem o que ela precisa buscar e treinar nos seus colaboradores.

**Competências:** conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização.

**Competência Essencial:** trata-se das competências básicas necessárias para o sucesso de uma organização em relação ao ambiente externo \_ clientes, sociedade, concorrentes, imprescindíveis para a eficácia organizacional.

**Competência Organizacional:** estão relacionadas a vida íntima da organização, a sua cultura corporativa, ao modo como a organização se articula para a realização do trabalho organizacional

**Competência individual:** É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais aplicadas de forma integrada a convergente em uma determinada atividade.

**Características sócio funcionais:** definir sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço, cargo e função dos servidores.

**Qualificação profissional:** é a definição do nível educacional formal necessário para que o colaborador ocupe uma função na organização.

**Grau de satisfação dos servidores com serviços prestados:** mensuração da satisfação do público alvo em relação as atividades que são desenvolvida na instituição.

**Grau de domínio da competências:** mensuração da percepção de domínios das competências de cada servidor.

**Eficácia organizacional:** eficácia de uma organização costuma ser tomada como o grau em que ela realiza os seus objetivos. A organização eficaz é a que faz as coisas certas. O conceito distingue-se da eficiência. A organização eficiente é a que realiza os objetivos com a menor quantidade de recursos

**Objetivos:** são valores e finalidades de uma organização expressada em expectativas futuras. Os objetivos formais fazem parte da missão da empresa e determinam o tipo de estratégia e de estrutura que adotará e tipos de processos, e são mostrados visivelmente para o conhecimento dos funcionários e clientes.

**Administração pública:** representa o conjunto de ações que compõem a função administrativa.

Baseado nas questões levantadas pode-se definir as categorias apresentadas e em seguida, são exibidas as formas de operacionalização.

#### 4.8. Operacionalização das categorias de análise (ou dimensões) e elementos de análise

As categorias analíticas do estudo foram determinadas com base na revisão teórica, e as questões foram elaboradas a partir dos objetivos específicos do estudo, cada um com suas categorias analíticas, as quais são apoiadas nos elementos de análise detalhados no quadro 2.

**Tabela 2 – Categorias e elementos de análise (continua)**

Questões de pesquisa	Categoria analítica	Elementos de análise	Questionário Técnicos	Questões de Entrevista
Quais as características sócio funcionais dos servidores técnico-administrativos do CCSA/UFS?	Características sócio funcionais	Sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço, cargo e função dos servidores, Departamento, atuação na área de formação, Ambiente físico de trabalho.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8
Quais as competências mais importantes para os	Competências mais importantes	Conhecimentos, habilidades, e atitudes pessoais. Competências para	12 13	11 12 13

Questões de pesquisa	Categoria analítica	Elementos de análise	Questionário Técnicos	Questões de Entrevista
profissionais que trabalham no CCSA/UFS		a consecução do seu cargo.		
Qual a percepção do grau de domínio das competências dos referidos profissionais?	Grau de domínio das competências	Mensuração da percepção de domínios das competências de cada servidor.	11 12 13	14 15 16 17 18 19 20
Qual a missão e objetivos estratégicos de cada cargo	Missão e objetivos estratégicos	Missão e objetivos estratégicos de cada cargo	18 19 20	9 21 22 23 24
Quais as competências necessárias a consecução dos objetivos de cada cargo?	Competências necessárias	Grau de conhecimento sobre as competências necessárias a consecução de objetivos de cada cargo	14 15 16 17	25 26 27 28 29

**Tabela 2 – Categorias e elementos de análise (conclusão)**

Fonte: elaborada pela autora

#### 4.9 Protocolo do estudo

O protocolo do estudo de caso, além de um instrumento, contém procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas ao utilizar o instrumento (Yin, 2010). Permite aumentar a confiabilidade da pesquisa e orientar o pesquisador na condução do estudo.

Para esta pesquisa foram desenvolvidas as seguintes atividades do protocolo de pesquisa:

- 1) Visão geral do projeto de estudo;
- 2) Descrição de Atividades;
- 3) Questões de estudo;
- 4) Definição dos objetivos;
- 5) Elaboração do instrumento de pesquisa.

Com base nessas atividade foram realizados:

- 6) Aplicação dos questionários
- 7) Aplicação da entrevista
- 8) Coleta e análise dos dados
- 9) Elaboração de relatório de análise
- 10) Elaboração e apresentação do relatório final.

#### **4.10 Coleta dos dados**

Os dados do questionário foram coletados junto aos técnico-administrativos de forma presencial no período de 29/01/19 a 04/02/19. Já a entrevista com os gestores ocorreram no mesmo período.

#### **4.11 Tratamento dos dados**

Na análise dos dados Lakatos e Marconi (2003, p. 120), “constitui-se no núcleo central da pesquisa. Representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação. A importância dos dados está em si mesma, mas em proporcionarem respostas às investigações”.

Como os dados foram tratados de forma qualitativa, optou-se pela técnica de análise de conteúdo para a realização da análise de dados que constitui-se numa técnica que trabalha os dados coletados objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema (Vergara, 2005). Buscando organizar e transformar as anotações e as respostas dos questionários e das entrevistas em dados concretos para uma melhor interpretação e compreensão, sendo assim, ter condição de analisa-los com precisão.

#### **4.12 Limitação do estudo**

A principal limitação do estudo se deu pelo fato da distribuição dos pesquisados por departamentos do centro do CCSA e por diferentes turnos de horários de trabalhos. Já os coordenadores tendo em vista que são em sua maioria

professores e possui horários limitados precisou de pedidos e uma cobrança via e-mail maior para que o questionário fosse respondido.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS**

O presente capítulo destina-se para interpretar e analisar os dados coletados através da pesquisa, por meio dos questionários. As perguntas e respectivas respostas estão agrupadas e analisadas de acordo com a categoria de análise.

Os resultados estão exibidos e discutidos, de acordo com a ordem definida para esta pesquisa que são: Características sócio funcionais, grau e domínio das competências, missão e objetivos estratégicos do cargo, entrevistas com os gestores.

Assim, a coleta de dados foi feita através dos questionários que foram aplicadas a 10 técnico-administrativos e da entrevista semiestruturada realizada com 3 gestores do CCSA, obedecendo o critério de acessibilidade.

### **5.1 Características sócio funcionais**

As características sócio funcionais dos entrevistados que foram sujeitos deste estudo de caso, sendo possível identificar a faixa etária, tempo de trabalho na função atual e o nível de escolaridade e de instruções que cada um tem referente a sua área de atuação.

Os técnico-administrativos são compostos por um grupo de 10 pessoas. No que se refere ao sexo 6 são do sexo feminino e 4 do sexo masculino. As faixas etárias variam entre 18 a 55 anos, em que sua maioria tem entre 26 a 39 anos.

No que se refere ao nível de escolaridade dos entrevistados verificou-se que todos possuem nível superior completo, a função que eles exercem é assistente administrativos sendo 2 do departamento de Administração, 1 em cada um dos departamentos: Direito, Turismo, Relações Internacionais, Contabilidade, Secretariado executivo, Serviço social, Economia. A secretaria do centro também dispõe de 1 assistente administrativo. Quanto ao tempo de serviço 8 responderam que tem de 0 a 5 anos e 2 possuem mais de 10 anos de serviço.

Quando perguntado se eles trabalhavam em sua área de formação, apenas 1 respondeu que sim. Outros 5 informaram que não, mas gostariam de atuar. No entanto, 4 responderam que não e nem gostaria de atuar. Em relação a adequação do ambiente físico, 7 responderam que está adequado para exercer a função e 3

responderam que atende de forma parcial. No que se refere as atividades que são desenvolvidas por eles 9 estão satisfeitos 1 está indiferente.

Inferre que existe uma baixa compatibilidade entre a formação e a atividade que os pesquisados desenvolvem. Percebe-se que essa discrepância pode refletir nos resultados de trabalho, porém não interferiu na satisfação com as atividades que executam, conforme afirmaram estar satisfeitos.

## **5.2 Competências mais importantes**

Sobre as competências mais importantes foram citadas por eles: agilidade, iniciativa, pro-atividade, eficiência, responsabilidade, atenção, relações interpessoais, flexibilidade, comprometimento, todas elas citadas por pesquisados diferentes, apenas comunicação foi citada por 2 entre os 10 pesquisados. O ambiente está adequado para a maioria deles, para o desenvolvimento das atividades. Em decorrência disso, eles estão satisfeitos com suas atribuições.

A competência citada na pesquisa tem amparo nos enunciados de Pires et. al. (2009) quando dizem que a gestão por competências no serviço público engloba conhecimentos, habilidades e atitudes, obtidas mediante processos seletivos ou nos cursos de formação. Acompanha essa linha de pensamento os autores Melo; Silva (2013) que afirmam que o servidor é a chave para a prestação de serviços a sociedade e, para isso, as competências são muito importantes.

## **5.3 Grau de domínio das competências**

Sobre o grau de domínio das competências, com relação ao entendimento dos pesquisados do que seja a gestão por competência 7 deles responderam positivamente que dominam o conceito. Um deles emitiu inclusive esse depoimento “A gestão por competência significa gerenciar e guiar as competências de cada colaborador em prol dos objetivos organizacionais.” (Respondente 10). No entanto, 3 dos pesquisados não souberam responder com clareza o que era a gestão por competência. Isso mostra que grande parte possui conhecimento sobre o assunto. Quando perguntado sobre o que é competência todos souberam responder e



apontaram para o seguinte conceito: “conjunto de conhecimentos e habilidades do trabalhador”.

No que se refere a pergunta feita para que eles informassem as competências importantes para desempenhar a função, e aí listaram: agilidade, responsabilidade, boa comunicação, flexibilidade, foram as mais citadas ou seja, 3 entre os 10 pesquisados, observa-se que não foram os mesmos que se manifestaram em cada uma das escolhas. As competências: atenção, pro-atividade, espírito de equipe, iniciativa, eficiência, relacionamento interpessoais, e comprometimento, cada uma delas foi apontada por dois integrantes, diferentes, entre os 10 pesquisados. A capacidade de resolver conflitos, foi a única competência vista como necessária apenas por 1 pesquisado. Em as competências que os integrantes da pesquisa disseram ser mais importantes para o desenvolvimento de suas atividades 9 responderam que possui um domínio satisfatório e 1 respondeu que possui domínio mediano por possuir pouco tempo na carreira. Sobre esta questão, seguem algumas das competências citadas nas falas dos pesquisados:

Responsabilidade, boa comunicação, flexibilidade, capacidade de resolver conflitos. (Pesquisado 02)

Agilidade, atenção, pro-atividade. (Pesquisado 03)

Relacionamento interpessoais, pro-atividade, comprometimento. (Pesquisado 04)

#### **5.4 Missão e objetivos estratégicos do cargo**

No que se refere as iniciativas da universidade em relação ao desenvolvimento de competência, 8 pesquisados responderam que são satisfatórias, pois a instituição proporciona cursos de capacitação para os servidores públicos, já 2 responderam que essas iniciativas são razoáveis. O respondente emitiu a seguinte informação, reforçando a razoabilidade da iniciativa: “conteúdo programáticos dos cursos não são estruturado ou o tutor não domina o assunto ou não tem habilidade pra repassá-lo”. (Respondente 05).

Quando analisados se as competências estão alinhadas com a estratégia da empresa 6 disseram que sim, e 4 disseram que não sabiam informar, em relação a

missão e objetivos do cargo 7 responderam que seria “prestar um atendimento de qualidade ao público interno ou externo”, e 3 não souberam responder.

Em relação se os gestores possibilitam aos servidores enxergarem com clareza o que a organização espera deles em termos de atitudes, atribuições, responsabilidades entre outros, 7 entrevistados responderam que sim e 3 que não.

Quando perguntado se eles participam de programas para a melhoria de sua capacitação, todos responderam que sim. Isso demonstra que a UFS se preocupa com a formação continuada dos servidores técnico-administrativos e propicia cursos de capacitação para a melhoria das competências.

Dessa forma, é possível perceber que as competências dos técnicos estão alinhadas a estratégia da instituição, que a UFS proporciona cursos de capacitação, e que esses cursos são satisfatório para os servidores, para eles é possível enxergar com clareza o que a organização e os gestores esperam deles em se tratando das competências para executar as funções do cargo.

## **5.5 Entrevista com os gestores**

Foram entrevistados 3 gestores sendo 2 do sexo feminino 1 do sexo masculino, no que se refere as faixas etárias é de 40 a 55 anos, quanto a escolaridade todos são professores doutores e exercem o cargo de chefia de departamento, Foi entrevistado a gestora do CCSA, o gestor do departamento de Administração e a gestora do departamento de Secretariado Executivo, aos quais houve acessibilidade. Eles informaram atuar, especificamente em sua área de formação.

Para os entrevistados as competências mais importantes foram: Saber trabalhar em equipe, Gestão de conflitos, visão sistêmica, quando perguntado qual o domínio das competências listadas acima eles responderam que possuem muito domínio

A respeito das competências que são esperadas dos técnico-administrativos a GRH sinaliza com clareza essas competências eles responderam que não pois o fato de serem regidos por normas isso dificulta o processo. Quando perguntado se a progep prioriza competências de aprendizagem organizacional e

gestão do conhecimento eles responderam que sim, embora que de maneira desorganizada.

Quando perguntado sobre a opinião deles em relação a missão e objetivos dos cargos que são exercidos responderam com clareza, como visto nas suas falas:

Gestão do centro e dos 9 cursos que compõe o centro. (Entrevistado 01)

Minimizar possíveis conflitos entre professores e alunos, melhorar na formação dos discente. (Entrevistado 02)

Zelar pelo curso de secretariado executivo e cuidar dos interesses dos professores, manter o bom e correto funcionamento do departamento. (Entrevistado 03)

Em relação as competências necessárias a consecução dos objetivos do cargo foram listadas por eles as seguintes competências: Comunicação, saber trabalhar em equipe, flexibilidade, relações interpessoais, técnicas, pro-atividade, foram citadas pelos 3 entrevistados, portanto, vistas como necessárias, em unanimidade. Gerir conflitos, foi citada por 2 dos entrevistados (Entrevistado 01 e Entrevistado 02). A competência do saber ouvir, visão sistêmica citadas apenas pelo entrevistado 01.

No que se refere as competências exigidas para o cargo eles informaram que a entrada na universidade é por concurso, então a competência já é definida nesse ingresso, já que em se tratando de instituição pública é regida por lei.

Em relação as iniciativas da instituição em relação ao desenvolvimento de competência “A progep oferece cursos de capacitação semestralmente para todos os interessados,” palavras de um entrevistado, o outro cita que isso ocorre, mas pelo fato de não ser obrigatório acaba que as competências são desequilibradas por departamento, dando como exemplo departamento que são harmoniosos e outros que são extremamente conflituosos, mostrando que os resultados esperado pela instituição não é homogêneo.

Quando perguntado quais os aspectos que dificultam o desenvolvimento de competência gerencial na instituição eles responderam: “nenhum pelo fato de ser entidade pública” (entrevistado 01), “falta de iniciativa de quem assume a gestão, em relação aos que facilitam diversidade de atividades (entrevistado 03), “relação de respeito entre os líderes e seus liderados, interesse e iniciativa” (entrevistado 02).

No que se refere a gestão administrativa da organização eles disseram que rotatividade de chefias dificultam, tem boa vontade, mas existe barreiras as leis, e que existem setores que desempenham o seu papel muito bem, mas outros não.

No que se refere sobre a percepção dos procedimentos operacionais eles disseram que são burocráticos. Em relação se participam de cursos para melhoria do desempenho da organização eles responderam que sim. Quando perguntado sobre práticas vividas tendo em vista o desenvolvimento de competência eles citaram elaboração de procedimentos padrões, Chefe de departamento de instituição pública por se tratar de gerenciar “pessoas autônomas”, participação constante em oficina que tenham relação com a gestão.

Sobre mudanças ocorridas na universidade foi perguntado se eles mantêm-se atualizados eles responderam que sim, não precisando que as informações sejam repassadas. Quando perguntado se eles conhecem o impacto do seu trabalho para instituição eles responderam sim, em relação se eles propõem ajustes quanto às metas suas respostas foram sim. Em relação se eles estimulam clima de cooperação entre os colaboradores eles responderam sim, embora seja um desafio.

Ao questionar sobre sugestões para melhorar a gestão por competência, eles responderam que uma melhoria seria seminário de integração. Se tratando de instituição pública para eles é um pouco difícil contribuir, pois os servidores são concursados sendo complicado fazer com que eles sigam ordens. Isto é possível verificar nos seguintes trechos:

É bem difícil sugerir, pois todos os servidores se consideram autônomos e por serem concursados muitos se acomodam e não participam das capacitações, mas a PROGEP pode ofertar cursos que tenham o propósito de desenvolver competências que considera mais necessária ou mais deficitária na universidade. (Entrevistado 02)

Deveria haver uma aproximação das esferas superiores com as esferas de operação, para que houvesse uma melhor comunicação entre as chefias e os seus colaboradores. (Entrevistado 03)

Assim, é possível observar que os gestores estão exercendo as funções em sua área de formação estando satisfeito com as atividades que eles exercem, eles possuem domínio sobre a gestão por competência e queriam poder fazer mais para uma boa gestão no departamento em que trabalha, mas em se tratando de

instituição pública é um pouco complicado pelo fato dos técnicos serem concursado e possuir uma certa autonomia.

## 6 CONCLUSÃO

Neste capítulo estão sintetizados os resultados obtidos com este estudo que teve por objetivo avaliar a importância e domínio das competências dos técnico-administrativos para administrarem o Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe.

Seguem apresentadas as conclusões obtidas a partir dos elementos exploratórios da pesquisa aplicada com base nas questões de pesquisa, e por fim algumas sugestões que foram consideradas fundamentais para elaboração de estudos futuros nesta área.

Referente às características sócio funcionais o grupo entrevistado foi composto por 10 técnico-administrativos, em grande parte do sexo feminino, de idade entre 18 e 55 anos, possuidores de nível superior completo, e a maioria tem mais de 4 anos. A pesquisa demonstrou uma baixa compatibilidade entre a formação e a atividade que os pesquisados desenvolvem. Percebe-se que essa discrepância pode refletir nos resultados de trabalho, porém não interferiu na satisfação com as atividades que executam.

Com relação as competências mais importantes citadas por eles são: pro-atividade, relações interpessoais, comunicação, saber trabalhar em equipe, gestão de conflitos, visão sistêmica. Como se apresenta no programa de avaliação de desempenho da UFS, regulamentada na Resolução nº 02/2018/CONSU (UFS, 2018).

No que se refere ao grau de domínio das competências 9 responderam que possui um domínio satisfatório e apenas um respondeu que possui domínio mediano em virtude do pouco tempo na carreira. É possível afirmar, com base em suas respostas, que eles compreendem o que são competências, e possuem o domínio necessário para a consecução das atividades dos seus cargos.

A respeito da missão e objetivos estratégicos de cada cargo os técnicos e os gestores entenderam que é prestar um atendimento de qualidade ao público interno ou externo. As competências necessárias para o cumprimento dos objetivos de cada cargo segundo os pesquisados são: agilidade, responsabilidade, boa comunicação, flexibilidade, capacidade de resolver conflitos, atenção, pro-atividade, espírito de equipe, iniciativa, eficiência, relacionamento interpessoais, comprometimento.

É fundamental também os profissionais saber qual é a sua missão dentro da instituição, seus valores e quais são os objetivos que a organização deseja alcançar. Com o aumento da competitividade no trabalho e o avanço da tecnologia, os servidores devem cada vez mais buscar se atualizar e se aperfeiçoar, através de cursos, estágios e treinamento para alcançar seus objetivos. Desse modo, o grande desafio, é identificar o perfil das competências e transformá-las em resultados, fazer com que o profissional perceba a sua valorização em termos de reconhecimento e posteriormente, no desenvolvimento profissional.

Dessa forma, a Gestão por Competência requer inovações, tanto tecnológica como aperfeiçoamento pessoal. Um ambiente de trabalho bem organizado faz com que os funcionários sintam-se motivados, mostrando sua capacidade de desenvolver novas tarefas. O profissional que trabalha em equipe tem uma comunicação clara, evita o conflito e ainda respeita as diferenças individuais de cada membro dentro da organização.

Com base no resultado final da pesquisa, infere-se que a mesma foi satisfatória e cumpriu com o que foi proposto, pois mostrou quais as competências são necessária para os técnico-administrativos e gestores executarem suas atividades e gerenciarem o CCSA.

Destarte esses resultados, pode verificar que, mesmo com a emissão do Decreto nº 5.707/2006, a UFS, até o momento ainda não implantou a gestão por competências e o mesmo verifica ter sido acompanhada por outras instituições da administração direta e indireta, autarquias e fundacionais e por isso, possivelmente a capacitação e o desenvolvimento possa estar desvinculados das metas e objetivos organizacionais.

Desta maneira, a Universidade deve repensar em implantar a gestão por competência, para que seus servidores técnico-administrativos sintam-se mais estimulados para desempenhar suas funções, refletindo assim no desempenho organizacional da instituição.

Assim, recomenda-se aprofundamento dessa temática em futuros estudos, abrangendo competências essenciais para outros cargos, envolvendo outros órgãos da UFS e de outras instituições públicas. Sugere-se ainda em instituições privadas, com o objetivo de verificar as diferenças no modelo de gestão de competências em ambientes diferentes.

Para complementar as discussões levantadas, cita-se algumas linhas de pesquisas com potencial para avançar no tema abordado. Dentre eles: Os mecanismos para a capacitação dos servidores, os modelos de gestão de pessoas baseado nas competências e gestão de pessoas nos órgãos públicos e a avaliação de desempenho por competências no setor público.

Considerando, finalmente, percebe-se que o estudo das competências é importante para qualquer tipo de organização, traz as pessoas para o centro das discussões, já que elas são considerado o diferencial de qualquer instituição. Com elas é possível alcançar resultados, cumprir metas, objetivos, enfim, na administração pública, principalmente, prestar serviços de qualidade e, servir ao cidadão, missão maior nesse ambiente.



## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, I. G; OLIVEIRA, P. M. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1992. CARVALHO, Pedro Carlos de. Recursos Humanos: história, definições e procedimentos. São Paulo: Alínea, 2000.
- BIANCO, GONÇALVES, BORG, NASCIMENTO. **Gestão de Pessoas por Competências**: Estudo em uma Mineradora do Sudeste Brasileiro\_ ENGPR 2011. João Pessoa/ PB -20 a 22 de setembro 2011.
- BONATO, P.S.; MATOS, R.D. **Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008**. ISSN 1980-6116 <http://www.unicentro.br> - Ciências Sociais Aplicadas.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: Anais.... ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – 1999- Foz do Iguaçu.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, 2001.
- BRASIL. **Presidência da República**. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 1990.
- BRASIL. **Presidência da República**. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Brasília, 2006.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia para Gestão de Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal**. Brasília, 2011.
- Brasil. **Regime jurídicos dos servidores públicos Civis da União (1990)**: Lei nº 8112/90 (recurso eletrônico. 3 ed. Brasília: Edições Câmaras dos Deputados, 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 20 de jun. 2018, 15:38.
- BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo:FTB, 1996. 703 p.
- CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competência e do conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CAPANO, Geraldo; STEFFEN, Ivo. A evolução dos modelos de gestão por competências nas empresas. In: **Boletim Técnico do Senac: a revista da educação profissional**. Vol. 38, nº2, maio/agosto 2012. p.41-54.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos Humanos: história, definições e procedimentos**. São Paulo: Alínea, 2000.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P.; SERAFIN, O.C.G. (2012), “**Administração de Recursos Humanos**”, Cengage Learning, São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Editora Atlas, 2002.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações**. RAC, v. 4, n. 1, Jan./Abr., p. 161-176, 2000.

DUTRA, J S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: AENAP, 2002

DURAND, T. **Forms of incompetence. In: Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management. 1998.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão por competências em organizações do governo: mesa redonda de pesquisa-ação**. ENAP, 2006. Disponível em [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br).

ENGPR. **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Gestão de Pessoas por Competências: Estudo em uma Mineradora do Sudeste Brasileiro. João de Pessoa/PB, 2011.

FERREIRA, A. C. **Responsabilidade civil por atos administrativos**. São Paulo: Lejus, 2002.

FEVORINI, SILVA, CREPALDI. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas** São Paulo. Volume IV - Número 02 - Mai/Jun./Jul./Ago. 2014.

FISCHER, A.L. **A constituição do modelo competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo: Universidade de São Paulo - FEA/USP, 1998 (Tese de Doutorado).

FISHER, A. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M.; FLEURY, A.C. C. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências – Um Quebra cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira**. São Paulo, Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). **As pessoas nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M.T., LACOMBE, B. **A Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas**: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. In: Iberoamerican Academy of Management, 2003.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópio da indústria brasileira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Fleury, A.; Fleury, M.T.L. (2004), “**Alinhando Estratégias e competências**”, *Revista de Administração de empresas*, Vol. 44, Num. 1, pp. 45-57.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇAVES, C. A.; MEIRELES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GUIMARÃES, T.; MEDEIROS, J. A Nova Administração Pública e a Gestão de Competências: Mudanças e Flexibilidade Organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010. P 88.

LAPOLLI, Édis Mafra et al. (Org.). **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras**. 4 vol. Florianópolis: Pandion, 2010. p 79.

LACOMBE, B.M.G.; ALBUQUERQUE, L.G. (2008), “**Avaliação e Mensuração de Resultados Em Gestão de Pessoas: Um Estudo Com as Maiores Empresas Instaladas no Brasil**”, *Revista de Administração*, Vol. 43, Num. 1, pp. 5-16.

LE BOTERF, G. (2003), “**Desenvolvendo a competência dos profissionais**”, Reuillard Artmed, Porto Alegre.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LIMA, P.D.B. **A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e Estratégia do GESPÚBLICA** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Fundamentos de Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MELLO, SILVA. **A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro\_ ENAPAD 2013**. Rio de Janeiro/RJ – 7 a 11 de setembro 2013.

MEC. PORTARIA nº 924/2007. **Estatuto: edições de 2010**. Disponível em: [www.sigrh.ufs.br/sigrh/public/colegiados/anexos/2199\\_estatuto\\_com\\_alteracoes\\_edicao\\_2010.pdf](http://www.sigrh.ufs.br/sigrh/public/colegiados/anexos/2199_estatuto_com_alteracoes_edicao_2010.pdf)>. Acesso em 19 de jun. 2018, 14:25.

PIRES et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Disponível em:< [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)> Acesso em 17 de jul. de 2018, 16:16.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990), “**The Core Competence of Corporations**”, Harvard Business Review, Vol. 68, Num. 3, pp. 79-91.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SILVA, E.L.DA; MENEZES. E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, UFSC, 4. ed. Ver. Atual. Florianópolis 2005.

SOUZA, J.; RIBEIRO, I. (2013), “**Políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos do estado do Paraná – Brasil**”, Revista Eletrônica Continente de Administração e Turismo, Vol. 1, Num. 1, pp. 29-37.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS). **Conheça a UFS**. São Cristóvão, SE: UFS 2018. Disponível em <http://www.ufs.br/pagina/432>. Acesso em 25 jun. 2018, 14:00.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS). **Relatório de Gestão 2015**. CAPA Editora UFS 2016. São Cristóvão \_ SE Disponível em file:///C:/Users/Evelyn/Documents/Administração/disciplinas%209º%20período/TCC%201/UFS/Relatorio\_de\_Gest\_o\_2015-\_De\_acordo\_com\_o\_CGU.pdf. Acesso em 17 jul. 2018, 15:30.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO I



#### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO \_ DAD

Prezado(a) Servidor(a),

Este questionário é um instrumento de pesquisa acadêmica que tem por objetivo coletar dados para o Trabalho de Conclusão do Curso do Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

As informações coletadas servirão para identificar e analisar as competências dos Técnico-administrativos do CCSA da Universidade Federal de Sergipe. Suas respostas serão utilizadas para fins acadêmicos e não haverá identificação do servidor. **Agradeço a sua colaboração.**

Evelyn Raiane da Silva Resende Pinto  
Graduando

#### PERFIL DO ENTREVISTADO

1. **Sexo:** ☐ M ☐ F
2. **Faixa Etária:** ☐ 18 a 25 anos ☐ 26 a 39 anos ☐ 40 a 55 anos ☐ Acima de 55 anos
3. **Escolaridade:** ☐ Ensino Médio Completo ☐ Ensino Superior Incompleto

( ) Ensino Superior Completo ( ) Ensino Superior Completo  
( ) Outros \_\_\_\_\_

**4. Cargo:** \_\_\_\_\_

**5. Função que Exerce:** \_\_\_\_\_

**6. Departamento:** \_\_\_\_\_

**7. Tempo de serviço:**

( ) 0 a 5 anos ( ) 6 a 10 anos ( ) 11 a 15 anos ( ) 16 a 20 anos ( ) Acima de 20  
anos

**8. Você atua em sua área de formação?**

( ) Sim ( ) Não ( ) Em parte

**Em caso negativo, gostaria de atuar?** ( ) Sim ( ) Não

**9. O seu ambiente físico de trabalho está adequado para as atividades que você desenvolve?**

( ) Sim ( ) Não ( ) Em parte

**10. Como você sente em relação as atividades que você desenvolve?**

( ) Muito satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Insatisfeito ( ) Muito insatisfeito.

**11. O que você entende por Gestão por competência?**

**12. Para você o que Competência?**

- 13. Quais competências são importantes para você desempenhar seu trabalho?**
- 14. Qual o grau e domínio das competências que você acabou de listar?**
- 15. Quais dessas competências você considera mais importante para executar suas funções?**
- 16. As competências listadas acima estão alinhadas com a estratégia da instituição?**
- 17. Qual a missão e objetivos do seu cargo em relação a organização?**
- 18. Qual a sua opinião sobre as iniciativas da organização em relação ao desenvolvimento de competência?**
- 19. Os gestores possibilita aos servidores enxergarem com clareza o que a organização espera deles em termos de atitudes, atribuições, responsabilidades e requisitos de acesso.**
- 20. Participa de programas para melhoria de sua escolarização, dando continuidade aos estudos?**



## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado(a) Gestor(a),

Este roteiro de entrevista é um instrumento de pesquisa que tem por objetivo coletar dados para o trabalho acadêmico de conclusão do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

As informações coletadas servirão para identificar e analisar as competências dos Técnico-administrativos e dos gestores do CCSA da Universidade Federal de Sergipe. Peço a colaboração para que as respostas sejam as mais claras e detalhadas possíveis para uma melhor avaliação e transcrição dos dados. **Agradeço pela colaboração e atenção.**

Evelyn Raiane da Silva Resende Pinto  
Graduando

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Sexo: ( ) M ( ) F
2. Faixa Etária: ( ) 18 a 25 anos ( ) 26 a 39 anos ( ) 40 a 55 anos ( ) Acima de 55 anos
3. Escolaridade: ( ) Ensino Médio Completo ( ) Ensino Superior Incompleto  
( ) Ensino Superior Completo ( ) Ensino Superior Completo  
( ) Outros \_\_\_\_\_
4. Cargo: \_\_\_\_\_
5. Função que Exerce: \_\_\_\_\_
6. Departamento: \_\_\_\_\_
7. Tempo de serviço:

( ) 0 a 5 anos ( ) 6 a 10 anos ( ) 11 a 15 anos ( ) 16 a 20 anos ( ) Acima de 20 anos

**8.** Você atua em sua área de formação?

( ) Sim ( ) Não ( ) Em parte

Em caso negativo, gostaria de atuar? ( ) Sim ( ) Não

**9.** Em sua opinião, qual a missão e objetivos do seu cargo?

**10.** Quais as competências necessárias a consecução dos objetivos do seu cargo?

**11.** Qual o grau e domínio das competências que você acabou de listar?

**12.** Quais dessas competências você considera mais importante para executar suas funções?

**13.** As competências definidas pelo GRH consideram o conhecimento (saber) / atitudes (saber ser / agir) e as habilidades (saber-fazer)?

**14.** A GRH da UFS considerou quando da definição das competências individuais as estratégias da instituição?

**15.** O GRH prioriza competências de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento?

**16.** A GRH sinaliza com clareza o que é esperado dos meus liderados, de forma a possibilitar a avaliação e desenvolvimento das competências e habilidades requeridas?

**17.** Qual a sua opinião sobre as iniciativas da organização em relação ao desenvolvimento de competência?

**18.** Cite algumas situações de aprendizagem que você vivenciou tendo em vista o desenvolvimento de suas competências e de competências organizacionais (exemplo de práticas formais e informais)

**19.** Na sua opinião, quais são os aspectos que dificultam o desenvolvimento de competência gerencial na instituição?

20. E, quais os elementos que facilitam?
21. Qual a sua percepção sobre a gestão administrativa da organização?
22. Qual a sua percepção sobre os procedimentos operacionais da organização? Qual a sua percepção sobre as competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e desempenhos) dos gestores da organização?
23. Participa de programas para melhoria de sua escolarização, dando continuidade aos estudos?
24. Mantém-se atualizado com as mudanças e novos projetos da instituição, busca as informações, não esperando que lhes sejam repassadas?
25. Considera o interesse das diversas áreas quando da sua atuação, agindo localmente e pensando globalmente?
26. Conhece o impacto de seu trabalho para o alcance dos resultados da empresa?
27. Propõe ajustes quanto às metas propostas em seu plano de trabalho, utilizando argumentação convincente?
28. Estimula um clima de cooperação entre os colaboradores?
29. Você teria alguma sugestão de como melhorar a gestão de competências na Universidade?